

Обоснование алгоритма разработки стратегии развития в условиях турбулентности экономической среды

Яковлев Олег Александрович

Аспирант,

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, пр-т Вернадского, 82;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Аннотация

В основе рационального принятия любого решения лежит алгоритм, хорошо известный как теоретикам, так и практикам. Применение алгоритма в полной мере необходимо и при разработке стратегии развития компании. Выбор стратегии развития можно рассматривать как принятие управленческого решения, в связи с чем в данном случае также предполагается применение алгоритма принятия рационального управленческого решения. В то же время, учитывая значимость выбора стратегии для компании, а также влияние большого числа внешних переменных, формирующих турбулентное состояние экономической среды, традиционный алгоритм не позволяет обеспечить выбор наилучшей стратегии развития. В статье рассматриваются обстоятельства, которые необходимо учитывать для обеспечения выбора наилучшей стратегии развития в условиях турбулентности, что не может быть достигнуто без трансформации алгоритма. В связи с этим в статье дается обоснование усовершенствованного алгоритма разработки стратегии развития с учетом турбулентности экономической среды, в том числе в части разработки интегрированного индекса турбулентности.

Для цитирования в научных исследованиях

Яковлев О.А. Обоснование алгоритма разработки стратегии развития в условиях турбулентности экономической среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 581-591. DOI: 10.34670/AR.2025.56.10.055

Ключевые слова

Стратегия развития, турбулентность экономической среды, стратегическая альтернатива, алгоритм разработки стратегии, управленческое решение, методология исследования.

Введение

Большинством компаний за стартовые позиции принимается наличие глубоко проработанных теоретических основ стратегического управления, а также богатый практический инструментарий, который компании перенимают друг у друга в чистом виде, не пытаясь адаптировать под специфику своих условий функционирования. В силу ускорения всех процессов и недостатка времени на принятие управленческих решений, а также отсутствия необходимых ресурсов и экспертных компетенций, многими компаниями не проводится полноценный анализ конкурентной среды – в лучшем случае принимается тезис о наличии «сильных» и «слабых» конкурентов; не проводится серьезный портфельный анализ – за основу принимаются наиболее удобные продукты компаний, пользующиеся на рынке устойчивым спросом в силу отсутствия иных предложений; также не осуществляется полноценная оценка стратегических перспектив – чаще всего из-за отсутствия достаточных средств на проведение детальной аналитической работы, а также еще и от осознания того, что для реализации полноценной последовательной стратегии у компании все равно не хватит ни денег, ни кадрового потенциала, ни терпения владельцев, ожидающих высоких прибылей.

Другие же компании, напротив, не просто перенимают опыт своих предшественников, но и тщательно его анализируют, предварительно примеряют к собственному бизнесу – и в итоге разумно принимают лишь отдельные решения и инструменты, которые в дальнейшем превращаются в «лекарство от всего» (ведь зачем рисковать, используя новые подходы и методы управления, если старые не подводили и всегда дают желаемый, или планируемый, результат).

Истинная суть стратегического управления заключается именно в том, что не существует целей и задач, которые подойдут в равной степени всем компаниям. Не существует универсальных инструментов, которые единственно нужно применять в системе управления, если компания реализует стратегический подход.

Однако нельзя отрицать наличие определённого алгоритма при выработке стратегии, также, как не следует пренебрегать возможностями некоторых инструментов, которые могут быть эффективно применения на различных этапах стратегического планирования.

Цель данной публикации заключается в описании выявленных отличий традиционного подхода к разработке стратегии компании и подхода к разработке стратегии развития компании в условиях турбулентной экономической среды, а также в обосновании необходимости применения интегрального индекса, позволяющего произвести количественную оценку турбулентной экономической среды в процессе определения альтернативы стратегического развития.

Методы исследования

В современном динамичном мире компании сталкиваются с постоянно меняющимися условиями функционирования. Феномен турбулентности проявляется в непредсказуемой изменчивости среды, нерегулярных по времени и амплитуде колебаниях ключевых характеристик среды, что создает хаотичный, непредсказуемый характер флюктуаций параметров организационного окружения вызывает значительные сложности для стратегического планирования. Имеющаяся практика управления в основном предлагает использование экспертного подхода

В современной науке управления разработан широкий спектр подходов к исследованию экономической среды. Несмотря на обширность разработок, научно обоснованные методические инструменты анализа волатильности внешней среды обнаруживают существенные ограничения в практическом применении.

Изучение литературы по менеджменту и стратегическому планированию вывило существенные пробелы в методологическом аппарате оценки рыночной среды. Одним из самых существенных недостатков можно назвать отсутствие инструментов для объективного количественного оценивания среды. Между тем, количественная оценка имеет принципиальное значение именно в турбулентной среде, когда привычные параметры становятся сложно контролируемыми, что не позволяет выстраивать прогнозы, ставить измеримые целевые, рассчитывать какие-либо мероприятия по достижению целей и определять возможные ожидаемые эффекты. Это ставит перед исследователями задачу создания нового методологического аппарата для оценки турбулентности.

Имеющиеся ограничения можно отразить в нескольких ключевых аспектах. Во-первых, доминирование качественных параметров оценки снижает точность получаемых результатов. Во-вторых, процедура верификации таких методов часто представляет значительную сложность. Фрагментарность исследования экосистемы организации также представляет существенный недостаток имеющихся методик, так как исследования часто концентрируются на отдельных аспектах среды, игнорируя их взаимосвязь и системное влияние на предприятие. При этом многие методы ориентированы преимущественно на выявление стратегических разрывов между внутренним потенциалом компании и внешними условиями, что сужает возможности их применения.

Также можно отметить, что ряд подходов к ситуационному анализу включает адаптационные механизмы, позволяющие организациям корректировать свою деятельность в соответствии с изменениями окружающей среды. Однако этого недостаточно для комплексного решения проблемы оценки современной среды вообще и степени турбулентности в частности.

Основная часть

Приведем краткое описание последовательности действий и этапов разработки стратегии развития, которые, по мнению автора, будут представлять определенный интерес для применения в условиях турбулентной среды.

Весь процесс разработки стратегии развития компании можно представить в виде семи последовательных шагов:

- Аналитический этап;
- Постановку задач, ограничений и критериев эффективности;
- Формирование набора альтернативных стратегий;
- Оценку альтернатив;
- Ранжирование оставшихся возможных вариантов стратегии с точки зрения наилучшего соответствия задачам, ограничениям и критериям;
- Выбор стратегии развития;
- Переход к реализации выбранной стратегии;

Аналитический этап включает: максимальное полное понимание текущего состояния фирмы и окружающей среды, выявление внешних факторов и оценка влияния окружающей среды на деятельность Компании, а также оценка способности/готовности Компании противостоять

негативному влиянию и использовать положительный потенциал среды, оценку внутреннего потенциала Компании; . . нахождение «точек пересечения» реакций на внешнюю среду и использование внутреннего потенциала; . . оценку прошлого опыта и разработку корректирующих мер, отсекающих действия, приведшие к ухудшению положения предприятия в будущем; оценку соответствия миссии и целей предприятия возможностям текущей внешней среды и оценку степени необходимых корректировок.

На аналитическом шаге необходимо сформировать максимально полное понимание текущего состояния фирмы и состояния среды. Первым компонентом является анализ внешней для компании среды. Для решения данной задачи необходимо изучить:

- состояние среды на макроуровне;
- состояние среды на мезоуровне;
- среду на микроуровне
- а также среду в разрезе ключевых элементов.

Вторым компонентом аналитического шага является проводимый параллельно с общей оценкой среды при помощи PESTLE-анализа, детальный анализ возможного воздействия каждого из факторов по каждой из шести групп (предварительно должны быть выбраны актуальные факторы, которые действительно могут оказывать воздействие на исследуемую компанию). Выбранные для оценки влияния факторы и частные показатели проявления этих факторов в дальнейшем составят основу для оценки состояния макро- и мезоэкономической среды.

В ходе детального анализа должны быть не просто выявлены возможные тренды положительного или отрицательного воздействия, но и выработана возможная реакция компании на то или иное внешнее влияние. Так, при прогнозе положительного влияния фактора в арсенале компании должны быть запланированы мероприятия или действия, которые позволят максимально реализовать потенциал влияния фактора. При прогнозе негативного влияния – необходимо предусмотреть меры противодействия, способные минимизировать или устраниить влияние данного негативного фактора. При выполнении таких условий может быть построена предварительная программа возможных мероприятий компании, повышающая её способность к адаптации к внешним изменениям. Проведение оценки запланированных таким образом действий позволяет провести оценку способности компании адекватно отвечать на угрозы внешней среды что составляет содержание EFAS-анализа (External Factors Analysis Summary) – еще одного важного инструмента стратегического планирования, который помогает компании оценить свою реакцию на внешние факторы, такие как возможности и угрозы, которые могут повлиять на ее деятельность. EFAS-анализ не только позволяет выявить сильные и слабые стороны компании в контексте внешней среды, но и провести оценку компании в сравнении её с основными конкурентами. [Панько, 2019]

Следующим компонентом аналитического шага является анализ микросреды компании, включая внутренний анализ её состояния. В этих целях целесообразно прибегнуть к еще одному распространённому инструменту – SWOT-анализу. В процессе анализа должны быть сформированы категории факторов, отражающие преимущества перед конкурентами, объективно слабые стороны бизнеса, ключевые внешние факторы, которые благоприятно влияют на бизнес и открывают возможности для достижения тех или иных целей, а также основные внешние угрозы и факторы, которые негативно влияют на бизнес.

При этом, в категориях «возможности» и «угрозы» целесообразно отразить соответствующие факторы в их прогнозных состояниях положительного или отрицательного

воздействия. Анализ совокупности факторов, в каждом квадранте таблицы SWOT-анализа позволяет разработать ответные шаги, которые могут послужить обязательными пунктами будущей стратегии.

Далее проводится сопоставление мероприятий, формирующих реакцию Компании на влияние внешней среды, сформулированных в ходе PEST/PESTLE- анализа и SWOT-анализа. Особое внимание необходимо уделить «точкам пересечения» - тем пунктам, которые имеют совпадающие характеристики реагирования Компании на внешний контур факторов среды и при оценке внутреннего потенциала Компании, – с большой долей вероятности, именно данные мероприятия могут стать ключевыми в процессе разработки стратегии.[Тысячникова, Юденков, 2013]

Поскольку речь не идет о вновь создаваемой Компании, то необходимо учитывать прошлый опыт, полученный вследствие реализации предыдущей стратегии или планов Компании. На данном шаге необходимо проанализировать успешность прошлого опыта в реагировании Компании на факторы внешней среды, общую результативность Компании в предыдущий период.

Аналитический шаг завершается оценкой соответствия текущей миссии и целей Компании возможностям внешней среды. Если корректировок не требуется, то Компания может переходить к этапу постановки задач и ограничений. Если требуется проведение корректировок, то необходимо оценить их масштабы и провести соответствующую работу, после чего перейти ко второму шагу. Существенные корректировки миссии Компании могут повлечь за собой необходимо ребрендинга, таким образом, при разработке стратегии развития следует учитывать возможные дополнительные мероприятия, связанные с ребрендингом и репозиционированием Компании на рынке. [Юнусова и др., 2020] В помощь при принятии решений о корректировке миссии может быть использована Матрица Ансоффа.

Вторым шагом в алгоритме формирования стратегии развития компании является постановка задач, ограничений и критериев эффективности. После того, как Компания определит необходимость или отсутствие таковой по изменению миссии, может быть проведена декомпозиция деятельности и выстроены задачи, на реализацию которых будет направлена будущая стратегия развития.

Формулирование задач может опираться в том числе и на те мероприятия, которые были получены по итогам PESTLE - и SWOT-анализа, реализация которых необходима для обеспечения адаптации и выживания Компании во внешней среде.

Также задачи могут быть построены по итогам проведения GAP-анализа – метода, который помогает определить разницу между желаемым и текущим состоянием Компании в разрезе функциональных областей: управление персоналом, управление финансовым состоянием, брендинг, управление качеством, операционная эффективность. Особенностью данного инструмента является проведение анализа причин разрыва между желаемым и реальным состоянием, выявление проблем Компании и разработка задач, направленных на устранение проблем и вызванных этим «разрывов» развития.

Обязательным условием успешной реализации стратегии является формулирование в Идения компании, которое отражает желаемые позиции фирмы, зафиксированные в различных горизонтах планирования.

Логическим завершением формирования стратегии развития может стать создание стратегической карты, отражающей операционные шаги, инициативы и метрики учета реализации стратегии.

Результаты и обсуждение

Как можно видеть, классический подход к формированию стратегии развития не учитывает возможного влияния турбулентности, в связи с чем в самом алгоритме отсутствуют соответствующие оценочные пункты. Исходя из необходимости учета и оценки турбулентности среды, может быть предложен новый алгоритм разработки стратегии развития компании (рис. 1).



Рисунок 1 – Алгоритм разработки стратегии развития компании в условиях турбулентности экономической среды (Источник: составлено автором)

Можно видеть, что алгоритм включает шесть основных шагов и позволяет на основе аналитической работы и применения ряда оценок выработать рекомендации по выбору вариантов формирования стратегии развития, с учетом характеристик турбулентности среды и степени её влияния на устойчивость конкретной компании. В результате реализации аналитического шага, основанного на проведении анализа PESTLE, будут выявлены факторы среды, имеющие значительные отклонения по сравнению с их динамикой в предыдущем периоде. Оценка их при помощи специального инструментария позволит сделать вывод о наличии признаков турбулентности, на основании чего можно будет рассчитать силу и степень воздействия турбулентности на устойчивость оцениваемой компании. Определение характеристик турбулентности (в частности, её ранжирование по степени воздействия на экономическую среду) позволит определить вид турбулентности и наиболее характерные черты, присущие данному виду, на основании чего могут быть разработаны рекомендации для Компании, позволяющие учесть состояние экономической среды наилучшим образом.

В результате компания разработает гибкую стратегию развития, которую можно будет редактировать, если изменится внешняя среда или состояние предприятия. При разработке стратегии развития компании важно учесть возможность ее гибкого изменения в случае изменений внешней среды или внутреннего состояния предприятия. Важно также учитывать факторы, которые могут повлиять на успешность стратегии в долгосрочной перспективе и принимать во внимание опыт других компаний. В процессе создания стратегии важно также иметь возможность оперативно внести корректировки и адаптировать планы под изменяющуюся реальность. В связи с этим необходимо обладать возможностью оценки экономической среды и

составляющих её факторов. Данная задача является достаточно объемной, так как подразумевает оценивание самых разнообразных факторов среды, находящихся на различных уровнях влияния на деятельность компании.

В процессе применения алгоритма формирования стратегии развития необходимо учитывать, что существующий инструментарий не позволяет адекватно измерять степень нестабильности окружения компаний. Прогностический характер получаемых оценок дополнительно усложняет принятие оперативных управленческих решений на основе таких анализов. Учитывая все вышесказанное, очевидна необходимость дальнейшего совершенствования методического инструментария для более точной и комплексной оценки изменчивости среды.

Обращаясь к методологии оценки экономической среды, будем учитывать, что вне зависимости от концептуального подхода, основными характеристиками, в отношении которых может быть применена количественная оценка, являются: подвижность среды, неопределенность среды, сложность среды и взаимосвязанность элементов (факторов) среды. Рассмотрим, какие количественные характеристики могут быть сформированы применительно к указанным характеристикам.

Современный инструментарий экономики содержит способы, позволяющие измерять направленность изменений, враждебность среды, изменчивость, скорость изменений, возможное давление среды на субъект экономики и т.д. Однако каждый из инструментов является достаточно трудоемкой методикой, требующей экспертных компетенций у оценивающего лица, а также времени на обработку больших массивов необходимых данных.

Анализ имеющихся методологических разработок, а также анализ практики компаний выявляет, что традиционные инструменты анализа среды не способны улавливать современную динамику изменений, для описания которых представляется вполне подходящим термин "турбулентность".

Учитывая многофакторность экономической среды в целом, а также комплексность характеристик, определяющих турбулентность среды, можно сказать, что для оценки турбулентности необходима интегральная характеристика, синтезирующая в себе множество аспектов подвижности, сложности и неопределенности внешней среды. Такие отдельные параметры, как внутренняя взаимосвязанность элементов среды, неопределенность, направленность трансформаций, сложность и скорость изменений, хотя и важны по отдельности, но требуют системного объединения для комплексной оценки ситуации.

В связи с этим представляется целесообразным формирование единого интегрального показателя, характеризующего состояние турбулентности - интегрального индекса турбулентности, ключевые характеристики должны отражать:

- непредсказуемость изменений во внешней среде;
- высокую скорость трансформации рыночных условий;
- нелинейность взаимосвязей между факторами;
- мультифакторность воздействия на организацию;
- сложность моделирования и прогнозирования.

При расчете интегрированного индекса турбулентности предлагается учитывать, что турбулентность складывается как из внешних характеристик среды, так и с учетом способности компаний противостоять внешним изменениям. В связи с этим необходимо понимать, что благоприятная внутренняя среда компании также является обязательной частью оценки турбулентности.

Анализ различных областей знаний выявил, что в связи с разной наполненностью данного понятия и содержательными различиями турбулентных явлений, какой-либо единый подход к оценке турбулентности отсутствует. В связи для возможности оценки турбулентности экономической среды необходимо понимать, какие признаки будут указывать на наличие турбулентности. Представляется, что к числу основных признаков, указывающих на явление турбулентности можно отнести:

- наличие резких отклонений в динамике изменения показателей среды
- критическое возрастание скорости изменений
- появление неучитываемых ранее и непрогнозируемых условий, которые искажают среду и требуют изменения реагирования, что создает дополнительную напряженность любого процесса.

Трансponируя указанные общие признаки турбулентности на экономическую среду, можно сформировать признаки турбулентности экономической среды:

- возрастание скорости в экономике может найти отражение в скорости движения элементов экономических систем, а именно ресурсов любых видов (финансовых, материальных, человеческих, информационных и т.д.). Таким образом, первым признаком, который необходимо измерить является оценка скорости ресурсных потоков, где резкое возрастание таковой будет указывать на турбулентность. Измерение такого параметра может быть произведено через коэффициенты оборачиваемости, применяемые для оценки деловой активности компаний.

- дополнительная напряженность в процессах, являющаяся признаком турбулентности, в экономике может отразиться в любых бизнес-процессах в виде возникновения дополнительных препятствий и сложностей. Для бизнеса дополнительные преграды обусловят замедление всей деятельности, что отразится в показателе заключения меньшего числа сделок за период, увеличение сроков согласования договоров, внедрения инноваций (в том числе отразится в количестве инноваций, освоенных за период), согласования открытия новых производств и т.д.

- усиление влияния среды на деятельность компаний целесообразно оценивать на основании показателей трех комплексных индексов: макроэкономической среды, мезоэкономической среды и микроэкономической среды компаний.

По аналогии с оценкой турбулентности, как физического явления, где основными показателями являются скорость и направление воздушного потока, а также степень давления в потоке, для расчета количественного значения интегрированного индекса турбулентности экономической среды будем использовать формулу:

$$ИИТ = (K_{срн} \cdot K_{дэс} \cdot K_{двс})$$

где : $K_{срн}$ - коэффициент скорости ресурсных потоков; $K_{дэс}$ - коэффициент напряженности движения элементов экономической системы; $K_{двс}$ - коэффициент давления внешней среды;

Для оценки характеристики направления будем использовать значения изменений со знаком «плюс», указывая позитивное направление (не противодействующее деятельности компаний) и изменения со знаком «минус», характеризуя направленность изменений среды, противостоящих интересам и целям фирмы и, таким образом, тормозящих её развитие и движение по ходу реализации стратегии.

Определим метод расчета коэффициент скорости ресурсных потоков $K_{срн}$.

Для этого примем условие, что основными ресурсами, которые находятся в распоряжении

участников экономической деятельности являются 4 категории: финансовые ресурсы; материальные ресурсы; человеческие (трудовые) ресурсы; информационные ресурсы.

Финансовые ресурсы активно участвуют в кругообороте экономических благ. Компания может оценить скорость движения финансовых ресурсов, оценивая поступления денежных средств и платежи за определенный период. Данная информация содержится в бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия. Ключевыми показателями оценки могут выступить ряд финансовых коэффициентов:

- коэффициент эффективности чистых денежных потоков – показывает, сколько рублей чистого денежного потока приходится на 1 рубль выплат – возрастание показателя указывает на рост скорости финансового потока ;
- коэффициенты ликвидности (абсолютной, текущей, общей) – на изменение скорости финансового потока может указывать снижение ликвидности, что может быть обусловлено сокращением периода закрытия финансовых обязательств компании и возрастанием доли краткосрочных обязательств;
- оборачиваемость денежных средств в днях – рост скорости финансового потока будет очевиден при сокращении периода оборачиваемости.

Расчет коэффициента осуществляется как сумма прямых соотношений трех показателей текущего периода (V тек) с аналогичными значениями показателей базисного периода (V баз):

$$Ксрп = \alpha (V_i \text{ тек} / V_i \text{ баз})$$

где $i = 1,2,3$ и представляет каждый из трех указанных выше финансовых показателей.

Наибольшую сложность в расчете представляет учет коэффициента напряженности движения элементов экономической системы ($K_{дэсS}$). Это обусловлено разнообразием показателей, которые могут быть выбраны компанией с учетом специфики своей сферы деятельности: в промышленности для целей оценки целесообразнее принять показатели, характеризующие темпы инноваций, в строительстве это могут быть темпы согласования проектной документации, в сфере торговли и услуг – темпы согласования договоров.

Расчет количественного значения осуществляется путем суммирования отношений оцениваемого показателя в базисном периоде (S_i баз) со значением показателя в текущем периоде (S_i тек) за минусом единицы. Для обеспечения соизмеримости влияния значения берутся по модулю полученного суммарного отклонения:

$$K_{дэсS} = \alpha | S_i \text{ баз} / S_i \text{ тек} - 1 |,$$

где за S могут быть приняты показатели эффективности бизнес-процессов компании, при этом для обеспечения объективности оценки рекомендуется выбирать не менее 3-5 бизнес-процессов различных категорий (основных, управленческих, поддерживающих, обслуживающих).

Для количественного расчета коэффициента давления внешней среды используем сумму Комплексных индексов экономической среды, методика расчета которых представлена в параграфе 2.1.2 данного исследования:

$$K_{двсS} = \alpha (Z_{macro}, Z_{mezo}, Z_{micro})$$

В итоге, по результатам проведенных расчетов может быть определен интегрированный индекс турбулентности среды. Чем выше полученные значения ИИТ – тем выше степень турбулентности.

При этом при значении ИИТ от 1 до 3 турбулентность может быть оценена как незначительная, при 3,1 ≤ ИИТ ≤ 12 – турбулентность заметная, а при 12,1 ≤ ИИТ – турбулентность может быть признана критической.

Выводы

Внедрение интегрированного индекса турбулентности позволяет преобразовать оценку экономической среды в количественные показатели, что повышает объективность оценки, возможность сравнения характеристик и степени турбулентности в разные периоды, или проведение сравнения для разных отраслей и сфер деятельности.

Разработанный индекс позволяет характеризовать скорость турбулентных процессов и явлений, направление потоков и силу давления среды на субъект экономики. Таким образом, компания в процессе формирования стратегии развития может, опираясь на количественную оценку принимать решение о степени турбулентности среды, в зависимости от чего может быть выбран тот или иной вектор развития.

Также значение показателя ИИТ важно для определения вида турбулентности, что подробнее рассмотрено в следующем параграфе исследования.

Библиография

1. Панько, Ю. В. Значение оценки конкурентного типа рынка при выработке стратегии современной фирмы // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11, № 1. С. 32.
2. Тысячникова, Н. А. Стратегическое планирование в коммерческих банках : концепция, организация, методология : практическое пособие / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков. Москва : КНОРУС : ЦИПСиР, 2013. 308 с.
3. Юнусова, Р. Ф. Стратегия развития коммерческого банка : Учебное пособие / Р. Ф. Юнусова, И. У. Гусманов, Д. В. Чувилин. Уфа : Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2020. 90 с.

Justification of the Algorithm for Developing a Development Strategy in Conditions of Economic Environment Turbulence

Oleg A. Yakovlev

Postgraduate student,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Yakovlev@mail.ru

Abstract

Any decision-making process is based on an algorithm that is well known to both theorists and practitioners. The use of the algorithm is also fully necessary when developing a company's development strategy. The choice of a development strategy can be considered as making a managerial decision, and therefore, in this case, it is also assumed that an algorithm for making a rational managerial decision will be used. At the same time, given the importance of choosing a strategy for the company, as well as the influence of a large number of external variables shaping the turbulent state of the economic environment, the traditional algorithm does not allow for the

selection of the best development strategy. The article discusses the circumstances that must be taken into account to ensure the selection of the best development strategy in conditions of turbulence, which cannot be achieved without the transformation of the algorithm. In this regard, the article provides a justification for an improved algorithm for developing a development strategy taking into account the turbulence of the economic environment, including the development of an integrated turbulence index.

For citation

Yakovlev O.A. (2025) Obosnovanie algoritma razrabotki strategii razvitiya v usloviyakh turbulentnosti ekonomiceskoy sredy [Justification of the Algorithm for Developing a Development Strategy in Conditions of Economic Environment Turbulence]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 581-591. DOI: 10.34670/AR.2025.56.10.055

Keywords

Development strategy, turbulence of the economic environment, strategic alternative, strategy development algorithm, managerial decision, research methodology.

References

1. Panko, Yu. V. (2019). Znachenie otsenki konkurentnogo tipa rynka pri vyrabotke strategii sovremennoy firmy [The importance of assessing the competitive type of market when developing a strategy for a modern firm]. *Vestnik Evraziyskoy Nauki*, 11(1), 32.
2. Tysyachnikova, N. A., & Yudenkov, Yu. N. (2013). *Strategicheskoe planirovaniye v kommercheskikh bankakh: kontseptsiya, organizatsiya, metodologiya* [Strategic planning in commercial banks: concept, organization, methodology]. KNORUS, TsIPSIR.
3. Yunusova, R. F., Gusmanov, I. U., & Chuvilin, D. V. (2020). *Strategiya razvitiya kommercheskogo banka* [Development strategy of a commercial bank]. Aeterna.